

学校编码: 10384

学号: 17920141154493



分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

UDC \_\_\_\_\_

厦门大学

硕 士 学 位 论 文

中资 F 公司在蒙价值观冲突研究

Research on Value Conflicts of Chinese Invested F Company  
in Mongolia

Tsedevsuren Tseyen-Oidov

指导教师姓名: 傅 小 凡 教 授

专 业 名 称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2016 年 月

论文答辩时间: 2016 年 月

学位授予日期: 2016 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2016 年 月

厦门大学博硕士论文摘要库

---

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（        ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，于  
年    月    日解密，解密后适用上述授权。

（        ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年    月    日

## 摘要

随着管理科学的发展，以人为本的管理理念的提出，使企业文化成为现代企业管理理论与实践的焦点。企业文化是通过致力于人的发展来推动企业的发展，强调了人与企业之间的和谐共赢。文化管理不是用制度去约束员工，而是用价值观引导和教育员工。尤其是对跨国公司来说，其价值观管理是其成败的关键因素。因此企业价值观是企业的核心竞争力之一，是影响企业绩效、成长和兴衰的关键因素。

本文通过研究 F 公司经营历史，利用问卷调查和访谈等方法对 F 公司价值观进行调查，发现 F 公司欠缺大多数成员认同的、能指导公司整体活动的共同的价值观；管理层和员工追求各自的价值观，甚至两方的价值观互相冲突，导致公司员工分裂、管理活动分散、工作效率降低、高员工流失率、公司发展停滞的现象。F 公司至今没有形成共同的价值，产生价值观冲突的主要原因是领导者的管理理念不符合现代经济管理方式和企业发展的阶段；东道国家民族文化和社会态度造成障碍，对公司内部氛围和管理带来负面的影响；管理层的管理方式落后、领导能力弱。最后结合价值观冲突发生的原因，向 F 公司提出了改善价值观冲突、培养共同价值观的建议。本文提出了由价值变革准备阶段，制定变革方案，落实新价值观三个阶段和具体措施组成的价值变革方案。首先，在准备阶段，公司领导者需改善其创业理念和使命，公司要在持续发展的假设上才能提出价值观培育和整合管理冲突的建议。公司需要调整内部存在的不同民族文化造成的不良氛围和误解，改善管理层的管理方式、提高其能力。其次制定方案阶段，建立由公司各方代理组成的价值观变革正式机构，选择新价值观和作出进行变革的具体计划。最后，落实价值观阶段，通过提高公司内部纵向横向沟通落实价值观，向全体员工传播价值观；考虑各方的利益关系，调整公司各利益相关者的制度，将价值观落实在制度和具体管理活动中；另一方面，通过制度支持价值观的落实，而且关注新价值观的调适。

**关键词：**价值观冲突；价值观变革；中资企业；蒙古国

厦门大学博硕士论文摘要库

## **Abstract**

With the development of Management Science, there has been a lot of emphasis on people-oriented management concept and therefore, corporate culture has become the focus of modern enterprise management theory and practice. Corporate culture focuses on the development of workers to promote the growth of enterprises and it creates a harmony between the workers and the organization, helping them in achieving a win-win situation. Corporate culture does not restrain employees with the organization's policies, instead it guides and educate the workers through corporate values. Corporate values is one of the most important element of corporate culture which directly impacts the rise or fall of an enterprise.

In this paper, the corporate values of company F has been thoroughly analyzed through historical operation analysis, questionnaires and interviews. It has been found that company F lacks a holistic common value and the managers and workers are pursuing their different conflicting values. Due to this, the company is experiencing low efficiency level, high staff turnover, stagnation in the growth and divided workforce with lack of a unified direction.

The main reason behind lack of common values is that the leaders are not following the modern management concept. There is a difference in the culture and social attitudes of the host and home country. The managers are not interested in understanding the problems from a basic level.

Keeping in view the problems identified in this research, it is suggested that the company should implement a new value change program in three stages: preparation of the value change plan, making plan and its implementation. In the first stage, the company leaders need to improve their entrepreneurial ideas and mission, and also need to work on value cultivation and conflict management. They also need to cater to the cultural difference problem and improve the management style. In the second stage, the improved managers would be able to make plan for the organization by creating new values and making specific plans for the change. A qualified team of people should be made who can implement these changes smoothly in the organization. In the third and last stage, the team created for the new change value system would implement it in the organization by enhancing the company's internal communication vertically and horizontally and



spreading these values to all the employees.

**Keywords: Value Conflict; Value Change; Chinese Enterprises; Mongolia**

厦门大学博硕士论文摘要库

## 目 录

<b>第一章 绪论 .....</b>	<b>1</b>
<b>第一节 研究目的及意义 .....</b>	<b>1</b>
一、研究目的 .....	1
二、研究意义 .....	1
<b>第二节 研究方法 .....</b>	<b>1</b>
<b>第三节 论文框架 .....</b>	<b>2</b>
<b>第二章 相关概念的界定和理论基础 .....</b>	<b>3</b>
<b>第一节 相关概念的界定 .....</b>	<b>3</b>
一、文化 .....	3
二、企业文化 .....	3
三、企业价值观 .....	5
四、跨文化管理 .....	7
<b>第二节 理论基础 .....</b>	<b>7</b>
一、六大价值取向理论 .....	7
二、文化维度理论 .....	9
<b>第三章 F公司存在的价值观与价值观冲突 .....</b>	<b>12</b>
<b>第一节 公司情况概述 .....</b>	<b>12</b>
一、公司业务简介 .....	12
二、F公司的组织结构 .....	13
三、F公司战略SWOT分析 .....	14
四、F公司的人力资源结构及其特点 .....	15
<b>第二节 F公司存在的价值观 .....</b>	<b>17</b>
一、F公司领导层与企业历史积淀的价值观 .....	18
二、F公司员工的价值观 .....	20
<b>第三节 F公司存在的价值观冲突与表现 .....</b>	<b>24</b>
一、F公司提倡的价值观与实际上追求的价值观本身存在冲突 .....	24

二、F公司管理层价值观与员工价值观之间存在的冲突 .....	27
本章小结 .....	30
<b>第四章 F公司存在的价值冲突的原因和对公司的危害 .....</b>	<b>31</b>
<b>第一节 F公司产生价值观冲突的原因 .....</b>	<b>31</b>
一、企业家理念 .....	31
二、民族文化的影响和社会态度 .....	32
三、管理层的做法和领导能力 .....	35
<b>第二节 价值观冲突带来的危害 .....</b>	<b>37</b>
一、对F公司日常经营的危害 .....	37
二、对F公司发展造成的危害 .....	39
本章小结 .....	39
<b>第五章 F 公司价值观冲突的应对建议 .....</b>	<b>41</b>
<b>第一节 变革前的准备 .....</b>	<b>41</b>
一、促进领导者变革哲学理念与价值观 .....	41
二、培养价值观变革的氛围——改变民族文化和社会的不良态度影响 .....	42
三、改善管理层的做法和提升管理能力 .....	44
<b>第二节 制定变革方案 .....</b>	<b>45</b>
一、建立价值观变革机构 .....	45
二、选择新的价值观——顾客导向价值观 .....	45
三、制定变革计划 .....	47
<b>第三节 落实新的价值观 .....</b>	<b>47</b>
一、传播新的价值观 .....	47
二、通过制度支持新的价值观的落实 .....	49
三、价值观的调适 .....	51
本章小结 .....	51
<b>第六章 结论与可改善的地方 .....</b>	<b>53</b>
<b>第一节 结论 .....</b>	<b>53</b>
<b>第二节 不足之处 .....</b>	<b>53</b>
<b>附录 1：问卷调查 .....</b>	<b>55</b>

参考文献.....	59
致 谢.....	60

厦门大学博士论文摘要库

## Contents

<b>Chapter One Introduction</b>	<b>1</b>
<b>Session 1 Purpose and Significance of Research</b>	<b>1</b>
1.1 Purpose of Research	1
1.2 Significance of Research	1
<b>Session 2 Research Methodology</b>	<b>1</b>
<b>Session 3 Research Structure</b>	<b>2</b>
<b>Chapter Two Literature Review</b>	<b>3</b>
<b>Session 1 The Definition of Related Concepts</b>	<b>3</b>
1.1 Culture	3
1.2 Company Culture	3
1.3 Company Value	5
1.4 Cross-Cultural Management	7
<b>Session 2 Theoretical Basis</b>	<b>7</b>
2.1 Kluckhohn and Strodtbeck's Values Orientation Theory	7
2.2 Hofstede's Cultural Dimensions Theory	9
<b>Chapter Three F Company Existing Values and Values Conflict</b>	<b>12</b>
<b>Session 1 Company's Business Profile</b>	<b>12</b>
1.1 Company's Background	12
1.2 Organizational Structure	13
1.3 F Company Strategy SWOT Analysis	14
1.4 Structure of Human Resources and Its Characteristics	15
<b>Session 2 F Company's Existing Values</b>	<b>17</b>
2.1 F Company's Executive and Historical Accumulated Values	18
2.2 F Company's Employees Values	20
<b>Session 3 F Company's Existing Conflict of Values and its Indications</b>	<b>24</b>
3.1 Conflict of Announced Values of F Company and its Implementation	24
3.2 Conflict of Values Between F Company's Managers and Employee	27
<b>Chapter Summary</b>	<b>30</b>

<b>Chapter Four The Reasons of Conflicts of Values in F Company and its Effects</b>	<b>31</b>
<b>Session 1 The Reason of Conflict of Values in F Company</b>	<b>31</b>
1.1 Director's Philosophy	31
1.2 The Influence of National Culture and Cross-cultural Difficulties	32
1.3 Management Practices and Leadership Skills	35
<b>Session 2 Impacts of the Value Conflicts to the F Company</b>	<b>37</b>
2.1 Impact of the Value Conflicts on Daily Operation	37
2.2 Impact of the Value Conflicts on Future Development	39
<b>Chapter Summary</b>	<b>39</b>
<b>Chapter Five Recommendations</b>	<b>41</b>
<b>Session 1 Preparation for Changing the Values</b>	<b>41</b>
1.1 Promoting Change in the Values of the Leadership	41
1.2 Changing the Atmosphere of the Company	42
1.3 Improving Management Practices and Skills	44
<b>Session 2 Formulating Value's Changing Program</b>	<b>45</b>
2.1 Establishing Institution for Values Change	45
2.2 Choosing New Values	45
2.3 Formulating Change Plan	47
<b>Session 3 Implementing New Values</b>	<b>47</b>
3.1 Disseminating New Values	47
3.2 Changing the System to Support the Implementation of New Values	49
3.3 The Adjustment of New Values	51
<b>Chapter Summary</b>	<b>51</b>
<b>Chapter Six Summary and Limitation</b>	<b>53</b>
<b>Session 1 Comprehensive Conclusion</b>	<b>53</b>
<b>Session 2 Research Limitation</b>	<b>53</b>
<b>Appendix</b>	<b>55</b>
<b>References</b>	<b>59</b>
<b>Acknowledgement</b>	<b>60</b>

厦门大学博硕士论文摘要库

## 第一章 绪论

### 第一节 研究目的及意义

#### 一、研究目的

本文对在蒙古经营的中资 F 公司的价值观管理进行了分析研究，研究它存在的价值观、特点、发现存在的价值观冲突、其原因和对公司带来的危害，从而为 F 公司价值观冲突管理提出改善的建议。

#### 二、研究意义

中国是蒙古国最大的投资者，最重要的外贸伙伴。在蒙古国的中资企业为蒙古客户生产商品和提供服务。在满足社会需求的同时，也为社会提供了许多工作岗位，并向蒙古缴纳税金，为蒙古的经济发展做出了巨大贡献。

根据 2013 年的统计数据显示，注册的中资企业只有 41% 正常运营。这个数据表示在蒙古国经营的中资企业的持续发展有很大的问题和障碍。对其影响的因素虽然很多，其中很重要的一个因素是企业内部管理、跨文化管理，尤其是他们价值观冲突。对公司的发展起决定性影响的是内部因素。实际上很多中资企业因为没有进行合理的文化管理，一直停滞在发展的初步阶段，浪费资源和错过了发展机会。公司内部的文化会直接影响到公司的营业活动。所以提高公司文化管理，形成共同价值观对公司持续发展有至关重要的作用。

### 第二节 研究方法

本文采用问卷调查、现场观察、档案查阅和访谈等研究方法。问卷参与者是 F 公司的员工，本文研究基于作者在 F 公司实习了 2 周并与员工们建立了比较友好的关系、与他们交流、听取他们意见、了解了实际情况。F 公司有 22 个员工参与了这次调查。问卷调查主要内容包括企业价值观和跨文化管理。调查问卷的选项是根据公司的实际情况设计的。综合分析所得到的问卷和公司历史信息数据及其它信息，得到本研究的结论。



Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”.

Fulltexts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.